



Gestión  
del desarrollo



CAPÍTULO 5

## Modelo de Gestión Regional

En el marco del proceso de la Modernización del Estado impulsado por los Gobiernos de la Concertación en los últimos diez años, se han creado diversos instrumentos para apoyar la gestión, e ir mejorando la capacidad gubernamental para velar por la coherencia programática de sus acciones.

Así, se han puesto en práctica las Metas Ministeriales y Regionales, los Programas de Mejoramiento de la Gestión de los Servicios Públicos, los Compromisos de Desconcentración y Descentralización, el Proceso Presupuestario anual con sus indicadores de gestión y las Memorias y Balances de los servicios públicos.

Aún cuando estos instrumentos se estiman útiles, se presentan como esfuerzos con dinámicas propias, e insuficiente coordinación entre ellos. Esto dificulta su entendimiento como instrumentos de gestión, y limita su potencialidad como herramienta de coordinación interinstitucional y de evaluación.

En ese contexto se propone la aplicación de un Modelo de Gestión Regional. Este modelo es un sistema de ordenamiento de los flujos de información para la toma de decisiones del Gobierno y el Gabinete Regional, construido sobre la base de los siguientes instrumentos de gestión:

- Las Directrices Políticas Nacionales emanadas del Gobierno.
- Los Lineamientos Estratégicos Regionales emanados de la Estrategia Regional de Desarrollo.
- Los Convenios Marcos Regionales, que incluye los Convenios de Programación de Inversiones, los Compromisos de Desconcentración, y Planes Específicos Sectoriales acordados para un período trianual.

- Los instrumentos de apoyo a la gestión: los Programas de Mejoramiento de la Gestión de la Región (PMGs), y de Simplificación de Trámites y los Balances y Memorias.
- El Presupuesto Regional Integrado.

Desde esta perspectiva, se busca dar coherencia a la acción del Gobierno Regional, resaltando la función de evaluar los grados de cumplimiento y de los resultados e impactos que la acción de los diferentes organismos y servicios públicos de la Región tienen en la ciudadanía.

En la práctica, este sistema concatena y articula los diferentes instrumentos de gestión ya utilizados y formaliza

la coordinación, para su seguimiento, control y evaluación. Determina, además, un orden cronológico coherente de las actividades de los instrumentos señalados, el que será permanente y de público conocimiento para todos los funcionarios de la Administración Pública de la Región.

Por último, releva la tarea de dar cuenta pública por parte de la institucionalidad del sector público regional, mediante un conjunto coherente de instrumentos de gestión, que, junto con reflejar integralmente su capacidad de acción, sean un adecuado instrumento de transparencia tanto para el Consejo Regional, el Parlamento, los Municipios de la Región así como para la ciudadanía.

### Modelo de Gestión Estratégica de Desarrollo

FASE Tipo de acción	ANALISIS	DISEÑO ESTRATEGIA	DEFINICION OPERATIVA	APLICACIÓN EJECUCION	SEGUIMIENTO CONTROL EVALUACION
	Diagnostico operativo Retrospectiva Prospectiva Tendencias	Visión Imagen Objetivo Misión Escenarios Objetivos estratégicos	Objetivos inmediatos 1. Enfasis prioridades 2. Plazos 3. Recursos 4. Responsables 5. Metas Indicadores	Gestión presupuesto	Evaluación - balance
Nivel NACIONAL	Análisis Nacional	Programa de Gobierno Estrategia Nacional Política Nacional de Desarrollo Regional	Programas Nacionales Convenios Tratados		Balance de Gestión Cuenta Anual
Nivel SECTORIAL	Análisis Sectorial	Políticas Sectoriales	Planes sectoriales sexenales, decenales, quinquenales Metas Ministeriales Convenios de Programación	Ejecución Presupuestaria a. Anual b. Plurianual	Balance Sectorial Evaluación Metas Ministeriales Convenio de Desempeño Institucional
Nivel REGIONAL	Análisis Regional	Estrategias Regionales Planes Regionales de Desarrollo Urbano Plan Regulador Intercomunal	Convenio Marco Regional Metas Regionales Convenios de Programación		Balance Regional Evaluación Metas Regionales Cuenta Anual Inversión Regional
Nivel LOCAL	Análisis Comunal	Planes de Desarrollo Comunal	Plan de Inversión Comunal		Cuenta de Gestión Municipal

Fuente: Elaboración SERPLAC Región de Coquimbo.

## Estructura Operativa para la gestión

La Estrategia Regional de Desarrollo así planteada, requiere que el aparato institucional responda a las tareas, responsabilidades y compromisos que implica.

En efecto, la estrategia convoca a participar en la construcción de un proyecto común, de carácter regional, que marca un camino y orienta a los actores del proceso de desarrollo en la toma de decisiones, en conformidad con la *misión*.

Lo anterior significa que es necesario adaptar la organización institucional a los cambios que plantean los nuevos tiempos, en función de los requerimientos estratégicos que de este instrumento se derivan.

Al igual que en la elaboración de la estrategia, es indispensable establecer en su implementación el *mayor grado de participación*, con el *conocimiento* y *coordinación* necesarios para lograr un alto nivel de *coherencia* interna.

Esto significa, que la organización requiere un *estilo de trabajo* innovador e integrador, reconociendo, por una parte, que es toda la comunidad regional la responsable de su propio desarrollo, y debe intervenir activamente en las decisiones que conducen hacia ese camino; y por otra, que sólo el trabajo concertado y consensuado de estos actores llevará a obtener soluciones reales a problemas concretos, optimizando el uso de los recursos y actuando oportunamente.

En este contexto, se reconocen en la pirámide institucional tres niveles distintos, desde la perspectiva de su función en el proceso de gestión del desarrollo.

En la cúspide se ubica, por supuesto, la máxima autoridad regional, conformada por el Intendente y el Consejo Regional (CORE), a quienes les compete la función

primordial de tomar las *decisiones* definitivas que la ley señala en materia del desarrollo y administración regional.

A continuación, se establece el nivel cuya función es la *coordinación* de las acciones y asesoría directa al nivel decisional.

En este plano se encuentran el Gabinete Regional, como órgano asesor del Intendente, representado por los Secretarios Regionales y otros Directivos designados y junto a él, se ha establecido una instancia para la Gestión Estratégica; los Comités Intersectoriales: Social, de Fomento Productivo, de Infraestructura y Territorio y de Modernización de la Gestión, que corresponden a los Comités Interministeriales del nivel nacional; y luego, las Comisiones Funcionales, que corresponden a las instancias de coordinación, permanentes o temporales, que son necesarias para llevar a cabo temas específicos de carácter intersectorial, que pueden requerir el concurso de actores distintos a los Secretarios Regionales que integran los comités; como ejemplo se puede citar las Comisiones de Drogas y Estupefacientes, Violencia Intrafamiliar, Desarrollo Rural y Urbano, entre otras.

El tercer nivel corresponde al de la función *operativa* o de *ejecución*, donde se ubican todos los servicios públicos en su acción sectorial. Estos ejecutan, tanto las acciones que derivan de las decisiones coordinadas y concertadas o «estratégicas», como las que provienen de decisiones netamente sectoriales, en conformidad con la labor habitual que les compete.

Vista desde esta óptica la organización del aparato público regional, es necesario definir algunas de las tareas relacionadas con la estrategia de desarrollo que les corresponderá realizar a cada una de las instancias de coordinación antes señaladas:

### ► Gabinete Regional

Corresponderá a este órgano analizar en forma periódica el cumplimiento de la Estrategia Regional de Desarrollo en función de las directrices políticas emanadas desde el nivel nacional y regional.

### ► Unidad de Gestión Estratégica

A esta instancia le corresponderá, efectuar el seguimiento y coordinar las actualizaciones periódicas de la Estrategia Regional de Desarrollo, evaluar sus efectos -directos e



indirectos- y sugerir las enmiendas o cursos de acción alternativos frente a sucesos inconvenientes para el desarrollo de la Región, todo desde una perspectiva técnica, tanto sectorial como global. Además deberá llevar a cabo la coordinación, seguimiento y evaluación de los Convenios Marco Regionales y asesorar en aspectos metodológicos el trabajo de los Comités Intersectoriales. Esta Unidad de Gestión Estratégica estará a cargo de Secretaría Regional de Planificación y Coordinación y la División de Análisis y Control de Gestión del Gobierno Regional.

### ► Comités Intersectoriales

Desde la perspectiva temática de cada una de estas instancias, se analizará el avance de la *Estrategia* y los *Lineamientos Estratégicos*, así como la coordinación de acciones que resulten necesarias para llevar a cabo cada uno de estos programas. Se trata de una instancia de coordinación donde eventualmente podrían participar todos los sectores, pero para coordinar acciones desde un área temática específica.

### ► Comisiones funcionales

Tal como su nombre lo señala, este tipo de comisiones tiene un nivel de acción más puntual dentro de las instancias de coordinación, y su trabajo dice relación con temas concretos que sea necesario abordar para el cumplimiento de un objetivo específico. Más que un área temática, en este nivel se abordarán temas concretos, como por ejemplo Drogadicción, Desarrollo Rural, Adulto Mayor, etc..

Se deberán proponer y coordinar acciones que se inscriban dentro de los planteamientos estratégicos, pero que su nivel de coordinación va más dirigido a la ejecución que a la planificación.

► **Servicios Públicos**

Como parte del nivel operativo, corresponderá a los servicios realizar todas las tareas que la ley les asigna, pero con conciencia permanente de los objetivos y planteamientos estratégicos, con el propósito de que su acción busque la máxima coherencia con dichos postulados, como asimismo, exista la percepción de pertenencia o inclusión en un proceso de mayor alcance que el de la acción específica.

